

Návrhy variantních řešení realizace servisu samosprávám

Akutní potřeba vytvoření servisních center pro starosty obcí (tzn. poskytování pomoci a podpory při výkonu správy obcí, případně komplexní zajištění některých agend) vyplynula z provedených šetření území, tj. „ze zdola“ přímo od starostů obcí. Starostové jsou si vědomi své zodpovědnosti za zajištění správy obce, na druhé straně jsou si také vědomi toho, že s ohledem na šíři administrativy, množství a frekvenci změn v legislativě spojené se správou obcí a skutečnost, že většina starostů není uvolněna pro výkon svého mandátu, existuje velké riziko chybovosti v jejich práci. Tato rizika se snaží eliminovat co nejvíce, nicméně by bylo vhodné nastavit systémové řešení tohoto problému – řešením může být právě fungující servisní centrum na bázi meziobecní spolupráce, které bude reagovat na konkrétní potřeby starostů v daném území.

Cílem poskytování servisu samosprávám je:

- vytvoření systémového řešení meziobecní spolupráce,
- zajištění pomoci a podpory obcím při výkonu účinné a efektivní veřejné správy (samosprávy obcí) - zkvalitnění výkonu samosprávných činností zejména malých obcí
- zajištění rovnoprávného přístupu občanů ke kvalitně poskytovaným veřejným službám.

Posílením meziobecní spolupráce a poskytováním systematického servisu samosprávám dojde k posílení institucionální kapacity v území a tím i ke zkvalitnění a zefektivnění veřejné správy v území. Poskytovaný servis napomůže samosprávám vyrovnat se s vysokou administrativní zátěží a nedostatečnou odborností pro výkon konkrétních specifických agend.

Postupně dojde k posílení a zkvalitnění lidských zdrojů v rámci samospráv obcí a prohlubování meziobecní spolupráce v území.

Servisní centrum pro obecní samosprávy bude zajišťovat služby a aktivity pro obecní samosprávy v širší odpovídající poptávce území vycházející z výše uvedeného výčtu. Předpokládá se, že služby servisního centra budou využívat zejména neuvolnění starostové malých obcí. Bude tím naplněn základní cíl projektu „Podpora meziobecní spolupráce“.

Dále budou servisní centra schopna (věcně i personálně) realizovat cíle meziobecní spolupráce vyplývající z připravených a schválených strategií rozvoje území SO ORP, zpracovaných v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“ v oblasti sociálních služeb, předškolního a základního vzdělávání v oblasti odpadového hospodářství a dalších specifických oblastech (závislých dle území).

Na základě výstupů realizace projektu „Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů obcí s rozšířenou působností, (reg. č.: CZ.1.04/4.1.00/B8.00001) byly zpracovány 2 varianty způsobů zajištění servisu samosprávám.

Navrhované varianty reflektují unikátnost (různorodost) podmínek a předpoklady, ze kterých vychází v zapojených ORP potřeba vytvoření servisních center. Těmito podmínkami je myšleno například:

- velikost ORP (od 5 do 111 obcí) či území, které by servis samosprávám obsluhoval,
- v území jsou vytvořeny fungující struktury DSO,
- v území nejsou vytvořeny fungující struktury DSO,
- území je dostatečně pokryto DSO, nicméně obce nechtějí za účelem zřízení servisu samosprávám spolupracovat ve stávajících či nově vytvořených DSO, ale na základě předchozích dobrých a dlouholetých zkušeností chtějí spolupracovat s úřadem ORP
- v území funguje řada menších DSO¹, která nejsou z různých důvodů vhodná k prohlubování spolupráce nebo spolupráce v rámci stávajícího DSO není možná díky vnitřním sporům,
- v území funguje spolupráce obcí s ORP x v území nefunguje spolupráce obcí s ORP,
- ORP má zájem s obcemi spolupracovat x ORP nemá zájem s obcemi spolupracovat.

S ohledem na výstupy projektu „Podpora meziobecní spolupráce“ jsou zpracovány dvě varianty, jakým způsobem je možné řešit v území vytvoření servisních center pro starosty obcí – zohledňující výše uvedené podmínky a předpoklady jednotlivých území.

Navrhované varianty

- **varianta A: zajištění servisu samosprávám prostřednictvím DSO,**
- **varianta B: zajištění servisu samosprávám prostřednictvím vybrané obce.**

Rozsah činností servisního centra

navrhované okruhy spolupráce v rámci poskytovaného servisu samosprávám pro obě varianty:

- **právní podpora,**
- **ekonomické agendy,**
- **dotační management,**
- **veřejné zakázky,**
- **IT podpora,**
- **technická a stavební podpora,**
- **rozvoj obce.**

V rámci zajišťování servisu samosprávám nepůjde jen o podporu obcí ve výše uvedených oblastech, efekty užší spolupráce obcí budou i v následujících rovinách:

- **systematické sdílení dobré praxe správy obcí v území**
 - propojování obcí za účelem sdílení dobré praxe a intenzivnější meziobecní komunikace
 - sdílení zkušeností
 - sdílení ověřených postupů řešení obdobných problémů
 - pomoc při zajišťování kontaktů mezi obcemi a úřady/jinými institucemi (MěÚ, KrÚ, ...) pro řešení problémů
- **systematické vzdělávání zastupitelů obcí a pracovníků obecních úřadů v území**

¹ Obsluhovaly by malý počet obcí, nebylo by finančně efektivní, nebylo by možné vytvořit profesionální a kompetentní tým pro poskytování servisu samosprávám

- zjišťování poptávky po vzdělávacích aktivitách
- organizace a zajišťování vzdělávání
- evaluace vzdělávání
- **pravidelná setkávání představitelů samospráv v území**
 - organizace a zajištění setkávání
- **spolupráce v otázkách strategického významu pro území**
- **poskytování informačního servisu samosprávám v území, např.:**
 - poskytování vzorů dokumentů
 - informace o dotacích
 - informace o aktuálních termínech týkajících se výkonu agendy správy obce
 - informace o požadavcích vyplývajících z aktuální legislativy (dle velikosti obcí)

Výše uvedené oblasti vyplynuly z provedeného dotazníkového šetření „C“ realizovaného v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“.

Prostřednictvím dotovaného testovacího provozu se lze soustředit na poskytování služeb, získávání důvěry i hlubších poznatků o požadavcích a potřebách obcí.

Varianta A: zajištění servisu samosprávám (centra společných služeb) prostřednictvím DSO

SWOT analýza pro servisní centrum (centra společných služeb) fungující v rámci DSO

DSO je chápáno jako již založené (po úpravě stanov) nebo nově účelově založené za účelem zajišťování servisního centra. Přípustné je i testovací období v DSO nepokrývající celé území ORP (do budoucna se předpokládá se rozšíření na celé ORP).

SWOT analýza je zpracována s ohledem na rozsah činnosti servisního centra (uvedeno výše).

V rámci SWOT analýzy jde o definování faktorů souvisejících s vytvořením nového servisního centra pro místní samosprávy - v tomto případě v rámci dobrovolného svazku obcí.

<p>Silné stránky varianty A</p> <p>vnitřní zdroje, dovednosti, pozitivní potenciál a další výhody vzhledem ke standardnímu prostředí, které jsou zároveň výhodné pro řešený záměr</p>	<p>Slabé stránky varianty A</p> <p>slabiny, omezení, nedostatky a další negativní faktory vztahující se ke standardnímu prostředí nebo k vnějšmu prostředí</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“ byla zahájena intenzivní komunikace s obcemi v území – je vytvořen realizační tým, který zná potřeby a situaci v území a komunikuje s obcemi, ➤ vytvořená strategie rozvoje SO ORP (v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“) ➤ schopnost realizovat a naplnit cíle MOS vyplývající ze zpracované Strategie rozvoje SO ORP ➤ SC je vytvořeno na základě potřeby a požadavků starostů „zdola“ ➤ DSO a jeho centrum společných služeb (dále jen CSS bude svébytnou nezávislou právnickou osobou ➤ obce mají možnost ovlivnit fungování servisního centra v rámci DSO stanovenými kontrolními mechanismy ➤ smluvní vztah může být upraven individuálními smlouvami se zainteresovanými obcemi ➤ možnost pružně reagovat na poptávku obcí po zajištění služeb (z hlediska zajištění nových lidských zdrojů, kapacity a množství poskytovaného servisu) ➤ stabilita - nezávislost týmu CSC na volebním cyklu, kontinuita práce týmu CSC ➤ stabilní a profesionalizovaný tým SC ➤ připravenost poskytovat informační servis dle požadavků a specifik obcí (srozumitelné, věcné) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ počáteční nedůvěra v nový - neznámý subjekt (CSS vzniká jako dosud nerealizovaná služba pro obecní samosprávy) ➤ personální rizika (obtížné zajišťování LZ, obměna LZ, potřeba zaučování, předávání informací ...) ➤ nedostatečná kapacita CSS (týmu – nárazy žádostí o zajištění služeb) ➤ malá důvěra v kvalitu poskytovaných služeb pro obce ze strany CSS ➤ nejasně stanovený rozsah činností CSS a náplní práce jednotlivých pracovníků v rámci CSS (riziko zahlcení agendou) ➤ problematická komunikace CSS s neuvolněnými starosty (úřední hodiny v některých obcích jsou ve večerních hodinách či o víkendech) ➤ nedostatečná komunikace s obcemi ➤ zhoršený přístup k aktuálním informacím, které má k dispozici úřad obce/ORP (jsou zasílány na obce)
<p>Příležitosti varianty A</p> <p>vnější situace, která má nebo může mít pozitivní vliv vzhledem k řešenému tématu</p>	<p>Hrozby varianty A</p> <p>možné negativní dopady vnějšího prostředí na řešený záměr (závažné překážky pro realizaci záměru)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ snížení administrativní zátěže zejména malých obcí - vznik prostoru pro aktivnější a hlubší MOS a rozvoj obcí (zvýšení objemu dotačních prostředků do území) ➤ stabilita a profesionalita týmu nezávislého na volebním cyklu, využitelná v období mezi volbami ➤ DSO s podporou MS vystoupí jako aktivní prvek při posilování vzájemných vazeb v území, silná vyjednávací pozice při jednání s krajem, případně s institucemi státní správy ➤ zastupování zájmů obcí prostřednictvím CSS DSO – silnější postavení ve vyjednávání s ORP, dalšími DSO, krajem ➤ zohlednění územní dimenze rozvoje území (koordinace v počátku úvah o investicích v území, iniciace MOS atd.), alternativní řešení ➤ uplatňování principů udržitelného rozvoje venkovského území, principy místní Agendy 21 ➤ CSS – centrum inovací a katalyzátor lokálního rozvoje ➤ vyšší kvalita, efektivita a dostupnost provádění samosprávy obcí v území CSS = kvalifikovaný průvodce samosprávou obcí → kvalitnější veřejná správa na 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ změny ve vedení obcí po komun. volbách ➤ komunální volby = změna priorit zapojených obcí ➤ obce „přehltí“ CSS svými požadavky ➤ široký záběr požadavků obcí k řešení CSS ➤ neodpovídající personální zajištění CSS (po kvalitativní a kvantitativní stránce) <ul style="list-style-type: none"> ○ nesystémové financování provozování CSS ○ starostové obcí v území budou mít zájem o využití služeb jen po dobu existence pilotního projektu (financováno z EU) ○ dvouleté pokračování pilotního projektu financované z jiných zdrojů (obecní a vlastní aktivity CSS nebude dostatečně finančně krytá) ➤ snaha starostů přenést zodpovědnost na CSS ➤ ztráta vlastní aktivity starostů malých obcí ➤ velký počet zapojených obcí = problematická či nemožná společná dohoda ➤ obce nebudou chtít spolupracovat (využívat služeb CSS)

lokální úrovni)

- vytvoření „Centra informací pro obce“

Varianta B: Centrum společných služeb (CSS) pro obecní samosprávy jako odborná kancelář zřízená na obci

Servis samosprávám bude zajišťován na úrovni vybrané obce v území (obec I., II. nebo III. stupně) – předpokládá se postupné zapojení obcí v rámci celého území ORP. Na úřadu obce vznikne odborný realizační tým, který bude poskytovat servis samosprávám. Odborný tým servisu samosprávám je možné začlenit do úřadu obce/ORP následujícími variantami:

- jako samostatné oddělení úřadu;
- na vybraných odborech úřadu vznikne pozice „asistent meziobecní spolupráce“ s tím, že vznikne pracovní pozice koordinátora meziobecní spolupráce, který bude servis samosprávám řídit;
- vznikne pracovní pozice koordinátora meziobecní spolupráce a na vybraných odborech úřadu budou stávající odborní pracovníci pracovníě začleněni pro potřeby zajištění servisu samosprávám (např. 0,8 úvazku stávající pracovní náplň, 0,2 úvazku podpora poskytování služeb obcím v ORP),
- případně v souladu s § 35a zákona č. 128/2000 Sb., zákon o obcích, ve znění pozdějších předpisů (samostatná organizační složka).

Za účelem zajištění fungování centra společných služeb (dále jen CSS) v souladu s požadavky obcí v území bude uzavřena zainteresovanými obcemi „Deklarace o spolupráci obcí v rámci SO ORP“. Následně vznikne „Rada starostů SO ORP“, kteří budou pracovat podobně, jako pracovali motivující starostové v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“:

- jsou silnými osobnostmi v území,
- mají přehled o situaci v území,
- mají schopnost přesvědčit své kolegy o smysluplnosti meziobecní spolupráce,
- aktivně přispívají ke vzniku podmínek pro rozvinutí a fungování meziobecní spolupráce. Navíc budou tito motivující starostové dohlížet na to, aby
- servisní centrum fungovalo v souladu s požadavky starostů v území (tj. prvek „kontroly“),
- budou aktivně spolupracovat a komunikovat s manažerem (koordinátorem) servisního centra a
- budou nápomocni při zahájení činnosti servisního centra.

Jedním z motivujících starostů by měl být starosta obce, v rámci jejíhož úřadu bude servis samosprávám poskytován.

Starostové tak budou moci ovlivnit činnost a fungování servisního centra, ale spíše na principu vzájemného pochopení a dobré vůle se dohodnout, neboť zde nebude možné nastavit právní rámec.

Zaměstnanci jsou pochopitelně podřízeni svému zaměstnavateli, a tak je rozhodující stanovisko a rozhodnutí vedení města,

Zároveň je třeba si uvědomit, že toto centrum bude své služby poskytovat běžně za úplatu (tzn. vedlejší hospodářská činnost poskytujícího města)- takže fakturace, smlouvy o dílo, mandátní smlouvy apod. Logicky zde nelze využít možnost mimořádného členského příspěvku a pojetí „ in - house „ v hospodářském styku jako u financování centra při DSO.

Za účelem zajištění kvalifikovaných a kompetentních lidských zdrojů pro provádění servisu samosprávám absolvují členové realizačního týmu vstupní vzdělání – tzv. kolečko po jednotlivých odborech úřadu. Cílem tohoto vzdělávání bude podrobně poznat výkon jednotlivých agend obecního úřadu, pochopení úkolů a povinností, které musí zajistit obec I. stupně (tj. lidově řečeno, pochopit, co všechno obnáší obecní samospráva), seznámit se s lidmi, kteří agendy na úřadě vykonávají, aby byla případně zajištěna provázanost a užší spolupráce členů realizačního týmu servisu samosprávám s úředníky obce - členové realizačního týmu neobsáhnou celou šíři samosprávné agendy obcí, budou tak mít možnost spolupracovat s odborníky, kteří tuto agendu vykonávají, v některých případech samosprávám zajistí službu CSS v jiných případech budou moci obec odkázat na odborné pracoviště obce či jiné instituce, která má danou agendu na starosti.

CSS bude fungovat jako „prodloužená ruka obecních samospráv“, kdy v rámci počáteční fáze půjde zejména o:

- zmapování skutečných potřeb samospráv,
- zjištění toho, které agendy zvládne s případnou metodickou podporou obec sama (starosta bude nasměrován na instituci (veřejná x soukromá), která mu metodickou pomoc poskytne),
- zjištění agend, které obec bude vyžadovat zajistit ze strany servisního centra,
- zjištění agend, které obec bude externě zadávat jinému subjektu.

SWOT analýza varianty B

SWOT analýza je zpracována s ohledem na rozsah činnosti CSS (uvedeno výše).

V rámci SWOT analýzy jde o definování faktorů souvisejících s vytvořením nového servisního centra pro místní samosprávy – v tomto případě v rámci obce (je na podmínkách konkrétního území, zda na obci I., II. nebo III. stupně). Ve většině případů by se jednalo o obce III. stupně (tj. obce s rozšířenou působností).

Silné stránky varianty B

vnitřní zdroje, dovednosti, pozitivní potenciál a další výhody vzhledem ke standardnímu prostředí, které jsou zároveň výhodné pro řešený záměr

- v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“ byla zahájena intenzivní komunikace s obcemi v území – je vytvořen realizační tým, který zná potřeby a situaci v území a komunikuje s obcemi,
- vytvořená Strategie rozvoje SO ORP (v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“)
- schopnost realizovat a naplnit cíle MOS vyplývající ze zpracované Strategie rozvoje SO ORP (v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“)
- CSS je vytvořeno na základě potřeby a požadavků starostů „zdola“
- stabilní a profesionalizovaný tým CSS
- připravenost poskytovat informační servis dle požadavků a specifik obcí (srozumitelné, věcné)
- v rámci SO ORP se pracovníci úřadu těší důvěře starostů (na základě předchozích zkušeností a spolupráce z minulosti (CSS na úřadě není nově zřízeným subjektem/službou)
- již funguje spontánní (nahodilá) spolupráce obcí ve SO ORP a úřadu obce/ORP
- v rámci obce/ORP pracují kvalifikovaní pracovníci, kteří mohou sdílet se starosty dobrou praxi správy obcí a spolupracovat se CSS S jsou vybudovány komunikační vazby mezi odbory obce/ORP a obcemi v území
- uzavření dohody (deklarace) o spolupráci starostů území (SO ORP) a vytvoření „Rady starostů“ (motivující starostové), která bude spolupracovat s koordinátorem servisního centra
- CSS se může přizpůsobit časovým možnostem obcí -

Slabé stránky varianty B

slabiny, omezení, nedostatky a další negativní faktory vztahující se ke standardnímu prostředí nebo k vnějšímu prostředí

- realizace odborné kanceláře pod obcí/ORP bude negativně evokovat pocit vzniku dalšího úřadu – „mezičlánu“ ve veřejné správě
- CSS zřízené pod obcí/ORP nebudou starostové vnímat jako „vlastní“, jehož činnost mohou jakkoli ovlivnit či kontrolovat
- malá důvěra v kvalitu poskytovaných služeb pro obce ze strany CSS
- problematická komunikace SC s neuvolněnými starosty (úřední hodiny v některých obcích jsou ve večerních hodinách či o víkendech)
- nedostatečná komunikace s obcemi
- navyšování nových pracovních míst podléhající rozhodnutí zastupitelstva obce, pod kterou CSS funguje
- personální rizika (obtížné zajišťování LZ, obměna LZ, potřeba zaučování, předávání informací ...)

Příležitosti varianty B

vnější situace, která má nebo může mít pozitivní vliv vzhledem k řešenému tématu

- snížení administrativní zátěže zejména malých obcí - vznik prostoru pro aktivnější a hlubší MOS a rozvoj obcí (zvýšení objemu dotačních prostředků do území)
- vyšší podpora neuvolněných starostů, zvýšení kvalifikace starostů pro výkon mandátu a správu obce
- vyšší kvalita, efektivita a dostupnost provádění samosprávy obcí v území (CSS = kvalifikovaný průvodce samosprávou obcí → kvalitnější veřejná správa na lokální úrovni)
- vytvoření užší komunikace, koordinace a spolupráce obcí v rámci území (tj. vytvoření systematické a dlouhodobé meziobecní spolupráce)
- prohloubení informovanosti ve všech sférách veřejného života v rámci území
- systematický rozvoj území jako celku (vyšší možnost sladění rozvojových priorit obcí a efektivnější vynakládání veřejných prostředků)

Hrozby varianty B

možné negativní dopady vnějšího prostředí na řešený záměr (závažné překážky pro realizaci záměru)

- obce „přehtlí“ CSS svými požadavky
- obce se nebudou chtít finančně spolupodílet na úhradě za poskytovaný servis
- nesystémové financování provozování CSS
- neodpovídající personální zajištění CSS (po kvantitativní a kvalitativní stránce)
- nespolečnický MS (motivace a kontrola činnosti CSS)
- ztráta zájmu či ukončení mandátu motivujících starostů
- obce nebudou chtít spolupracovat
- velký počet zapojených obcí = problematická či nemožná společná dohoda
- komunální volby = změna priorit zapojených obcí
- Komunální volby = změna priorit obce, pod kterou SC funguje
- snaha starostů přenést zodpovědnost na CSS

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ vyšší pravděpodobnost prosazení společných zájmů území➤ stabilita a profesionalita SC, využitelná v období mezi volbami➤ vytvoření „Centra informací pro obce“ | |
|--|--|